

纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材  
普通高等教育服装营销专业系列教材

# 服装物流 管理教程

FASHION  
LOGISTICS  
MANAGEMENT  
COURSE

杨以雄 主编



东华大学 出版社

纺织服装高等教育“十二五”部委级规划教材

普通高等教育服装营销专业系列教材

## 服装物流管理教程

FUZHUANG WULIU GUANLI JIAOCHENG

主编 | 杨以雄

东华大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

服装物流管理教程/杨以雄主编. —上海: 东华大学出版社, 2013.5

ISBN 978-7-5669-0270-2

I. ①服… II. ①杨… III. ①服装工业—物流—物资管理—高等学校—教材 IV. ①F407.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 103036 号

上海沙驰服饰有限公司赞助



责任编辑 谢 未

封面设计 陈 澜 杨雍华

出版 版: 东华大学出版社(上海市延安西路 1882 号, 200051)

本社网址: <http://www.dhupress.net>

天猫旗舰店: <http://dhdx.tmall.com>

营销中心: 021-62193056 62373056 62379558

印刷: 苏州望电印刷有限公司

开本: 787 mm × 1 092 mm 1/16 印张 19.75

字数: 506 千字

版次: 2013 年 5 月第 1 版

印次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5669-0270-2/TS · 401

定价: 48.00 元

普通高等教育服装营销专业系列教材编委会  
(按姓氏笔划为序)

编委会主任

倪阳生 中国纺织服装教育学会  
杨以雄 东华大学服装·艺术设计学院

编委会副主任

万艳敏 东华大学服装·艺术设计学院  
李晓慧 北京服装学院商学院  
赵 平 北京服装学院服装艺术与工程学院  
刘国联 苏州大学纺织与服装工程学院  
刘 利 天津工业大学艺术与服装学院  
吴海弘 上海沙驰服饰有限公司  
沈 雷 江南大学纺织服装学院  
陈建伟 青岛大学纺织服装学院  
胡洛燕 中原工学院服装学院  
胡守忠 上海工程技术大学服装学院  
顾朝晖 西安工程大学服装与艺术设计学院  
潘 力 大连工业大学服装学院

## 编委会委员

- 王建伟 郑州轻工业学院艺术设计学院  
 方泽明 福建师范大学美术学院  
 朱 坤 重庆师范大学服装学院  
 任 力 浙江理工大学服装学院  
 刘红晓 广西科技大学艺术与文化传播学院  
 刘青玲 青岛大学纺织服装学院  
 孙玉钗 苏州大学纺织与服装工程学院  
 孙菊剑 安徽农业大学轻纺工程与艺术学院  
 李 敏 东华大学服装·艺术设计学院  
 吴春胜 浙江科技学院服装学院  
 张巧玲 河南工程学院服装学院  
 张技术 山东工艺美术学院服装学院  
 张皋鹏 四川大学轻纺与食品学院  
 陈东生 闽江学院服装与艺术工程学院  
 陈明艳 温州大学美术与设计学院  
 陈 欣 扬州大学艺术学院  
 陈晓鹏 中原工学院服装学院  
 季嘉龙 常熟理工学院艺术与服装工程学院  
 周 萍 河南科技学院服装学院  
 侯东昱 河北科技大学纺织服装学院  
 徐 静 德州学院纺织服装学院  
 奚柏君 绍兴文理学院纺织服装学院  
 曹 喆 南通大学纺织服装学院  
 彭景荣 浙江农林大学艺术设计学院  
 穆 芸 大连工业大学服装学院

# 前言 | PREFACE

001 |

建国以来,我国服装业取得了令人瞩目的发展,已成为全球最大的成衣加工和出口国。随着国内社会和经济发展水平的不断提高,服装科技和生产能力不断提升,产品生命周期不断缩短,服装市场消费日趋个性化、多样化。与此同时,市场供求环境的变化、经济全球化以及我国加入世贸组织后,国内纺织服装业面临着前所未有的机遇与挑战。

进入 21 世纪,我国服装业受到材料费、加工成本、人民币汇率、全球金融危机以及欧盟债务等问题的影响,市场竞争日趋激烈。为此,服装业必须加快战略调整步伐,积极引入先进技术和创新管理,提升企业核心竞争力和可持续发展水平。

物流业作为我国重要的服务行业之一,关系着我国现代化建设的进程及社会综合服务能力的提升。“十一五”时期,中央政府和地方政府都制定了推进现代物流发展的规划,发展现代物流成为《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》的重要内容。2009 年是我国物流快速兴起的一年,国务院发布《关于印发物流业调整和振兴规划的通知》,从物流新技术、信息化水平、重点工程建设、保税物流、国际物流及区域物流、物流企业重组、物流市场及需求挖掘、物流服务标准化等 10 个方面振兴物流业的发展。但总的来看,我国现代物流的规划还缺少协调性、衔接性和整体性,很难实现各种运输方式无缝链接、各种运力合理配置以及存量资源有效整合。以服装物流为例,我国各类服

装企业众多、市场繁荣、流通量大,但服装企业的物流管理水平参差不齐,品牌服装库存居高不下,企业经营活动的流动资金周转和经营效益提升备受制约。而那些掌握先进物流技术、管理水平和拥有优质服务能力的服装企业将是我国服装业的优胜者。从这一角度来讲,服装物流管理的前景大有可为。

本书作者在多年教学和科研的基础上,依据国内外物流领域的各种理论和控制手段,通过调研、项目研究和企业实践,系统地阐述了服装物流管理的基础理论与应用技术。

本书可供高等院校服装专业教学之用,也可作为服装企业管理、物流技术人员提供参考。

参加本书编写的有杨以雄、徐慧娟、杨澄、商浩鑫、陈彩霞、史晓云、张春姣、温韬、陈丽竹、蔡钰茹、孙妙迪、邵雅、邵丹、高融、钱珍瑛、许栋樑、何斐、何婧唯等。

在撰写过程中,得到了顾庆良、侯爱华、宋翠萍、张一帆、张明杰、周煜斌、张静怡、杞文楠、毕天逸等学者和企业界人士的帮助,在此一并表示感谢。

服装物流管理领域的理论研究与应用正在不断发展,限于编者水平,书中难免有不妥之处,敬请各位专家、读者斧正。

编 者

2013年5月

# 目录 | CONTENTS

## 第1章 绪论 001

- 1.1 物流的概念和定义 001
- 1.2 服装业的物流 004
  - 1.2.1 服装物流的特征 004
  - 1.2.2 服装物流的功能 006
  - 1.2.3 服装物流管理的方法 006
  - 1.2.4 服装物流与库存管理 007
  - 1.2.5 物流管理与供应链管理 011
  - 1.2.6 物流管理的信息化 012
  - 1.2.7 现代物流 014
  - 1.2.8 物流的组织架构 014

## 第2章 服装业与物流业的环境 016

- 2.1 服装业的环境 016
  - 2.1.1 服装业宏观环境 016
  - 2.1.2 服装企业环境及结构调整 023
- 2.2 物流业的环境 026
  - 2.2.1 物流业的现状 026
  - 2.2.2 自营与外包物流模式的分析 033

## 第3章 服装业物流现状与基本业务 041

- 3.1 服装业现状 041

|       |            |     |
|-------|------------|-----|
| 3.1.1 | 服装业的构成     | 041 |
| 3.1.2 | 我国服装业发展沿革  | 045 |
| 3.2   | 服装业的物流现状   | 049 |
| 3.2.1 | 服装物流概况     | 049 |
| 3.2.2 | 服装物流的需求    | 050 |
| 3.3   | 服装物流的问题及对策 | 053 |
| 3.3.1 | 服装物流存在的问题  | 053 |
| 3.3.2 | 服装物流的发展对策  | 054 |
| 3.4   | 服装物流的基本要素  | 056 |
| 3.4.1 | 服装物流的效用    | 056 |
| 3.4.2 | 服装物流的变迁    | 058 |
| 3.4.3 | 服装企业物流分类   | 059 |
| 3.5   | 服装物流的相关业务  | 064 |
| 3.5.1 | 成衣流程       | 064 |
| 3.5.2 | 质量检验       | 065 |
| 3.5.3 | 货品入库       | 068 |
| 3.5.4 | 货品编码及归类    | 069 |
| 3.5.5 | 出库、运输、收货业务 | 072 |
| 3.5.6 | 退货         | 073 |
| 3.5.7 | 库存管理       | 073 |
| 3.5.8 | 资源管理       | 074 |

## 第4章 服装物流管理方法 076

|       |              |     |
|-------|--------------|-----|
| 4.1   | 物流管理思路       | 076 |
| 4.1.1 | 物流管理的基本概念    | 076 |
| 4.1.2 | 物流管理的背景与重要性  | 077 |
| 4.1.3 | 物流管理的权衡      | 079 |
| 4.1.4 | 基于供应链管理理念的物流 | 080 |
| 4.2   | 物流系统化的目标与评价  | 083 |
| 4.2.1 | 物流系统概念与特征    | 083 |
| 4.2.2 | 品牌服装企业的物流系统化 | 084 |
| 4.2.3 | 物流系统综合评价     | 087 |
| 4.2.4 | 物流系统方案评估     | 090 |
| 4.3   | 物流系统的设计和计划   | 092 |
| 4.3.1 | 物流系统设计       | 092 |
| 4.3.2 | 配送中心的设计      | 094 |
| 4.3.3 | 仓储管理         | 099 |

|                    |            |
|--------------------|------------|
| 4.3.4 配送计划         | 106        |
| <b>4.4 物流管理组织</b>  | <b>108</b> |
| 4.4.1 物流管理组织思路     | 108        |
| 4.4.2 物流组织的对策      | 116        |
| 4.4.3 物流子公司        | 119        |
| 4.4.4 物流人才的培养      | 122        |
| <b>4.5 物流成本管理</b>  | <b>124</b> |
| 4.5.1 物流成本管理概述     | 124        |
| 4.5.2 物流成本的核算与控制方法 | 128        |

## **第 5 章 服装物流操作实务** **135**

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>5.1 收货、产品检验、配送</b> | <b>135</b> |
| 5.1.1 收货              | 135        |
| 5.1.2 产品检验            | 135        |
| 5.1.3 验针              | 136        |
| 5.1.4 配送              | 138        |
| <b>5.2 流通加工</b>       | <b>141</b> |
| 5.2.1 流通加工与发展对策       | 141        |
| 5.2.2 流通加工设施与机器配置     | 142        |
| 5.2.3 流通加工业务成本分析      | 146        |
| <b>5.3 包 装</b>        | <b>150</b> |
| 5.3.1 包装的基础知识         | 150        |
| 5.3.2 包装材料            | 152        |
| 5.3.3 包装与物流作业合理化      | 154        |
| <b>5.4 退货处理</b>       | <b>158</b> |
| 5.4.1 退货的分类及管理        | 158        |
| 5.4.2 退货处理            | 159        |
| <b>5.5 库存差异管理</b>     | <b>164</b> |
| 5.5.1 库存差异            | 164        |
| 5.5.2 库存差异的管理对策       | 164        |
| <b>5.6 安全保障</b>       | <b>170</b> |
| 5.6.1 物流安全的基本对策       | 170        |
| 5.6.2 商品安全保障          | 171        |
| 5.6.3 灾害对策            | 171        |
| 5.6.4 物流作业安全保障        | 174        |
| <b>5.7 部门协调与业务安排</b>  | <b>175</b> |
| 5.7.1 与相关业务部门的关系      | 175        |

|       |        |     |
|-------|--------|-----|
| 5.7.2 | 部门工作规则 | 178 |
| 5.7.3 | 物流服务   | 180 |

## 第6章 服装物流信息化 183

|       |                  |     |
|-------|------------------|-----|
| 6.1   | 面向物流的信息化         | 183 |
| 6.1.1 | 物流信息化的概念         | 183 |
| 6.1.2 | 物流信息化的作用         | 185 |
| 6.1.3 | 物流信息化的发展趋势       | 187 |
| 6.2   | 物流信息系统概述         | 188 |
| 6.2.1 | 物流信息技术应用现状       | 188 |
| 6.2.2 | 多品种小批量——物流信息化的挑战 | 204 |
| 6.2.3 | 物流配送中心的信息化       | 208 |
| 6.3   | 物流信息化相关器具        | 215 |
| 6.3.1 | 物流信息技术的载体        | 215 |
| 6.3.2 | 物流自动化技术的载体       | 217 |

## 第7章 服装物流配送中心建设与可行性分析 219

|       |                             |     |
|-------|-----------------------------|-----|
| 7.1   | H品牌物流配送实务及优化方案              | 219 |
| 7.1.1 | H品牌及终端销售网络                  | 219 |
| 7.1.2 | 产品开发、生产、订货与配送流程             | 221 |
| 7.1.3 | 仓储管理现状与问题                   | 221 |
| 7.1.4 | 物流仓储的优化建议                   | 222 |
| 7.2   | Y品牌物流配送中心建设投资方案             | 225 |
| 7.2.1 | Y品牌概述                       | 225 |
| 7.2.2 | 自动物流配送中心建设方案                | 226 |
| 7.2.3 | 投资财务分析                      | 230 |
| 7.2.4 | 投资盈利分析                      | 245 |
| 7.2.5 | 项目敏感性 & 风险分析                | 246 |
| 7.3   | 7-ELEVEn 的物流配送案例解析          | 250 |
| 7.3.1 | 7-ELEVEn 的发展沿革              | 250 |
| 7.3.2 | 连锁店经营模式                     | 251 |
| 7.3.3 | 连锁便利店信息化                    | 252 |
| 7.3.4 | 连锁便利店的物流配送                  | 254 |
| 7.3.5 | 7-ELEVEn 物流配送体系对品牌服装物流建设的启示 | 257 |

## 第 8 章 服装物流业的发展 258

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 8.1 服装 QRS 与物流管理        | 258 |
| 8.1.1 快速反应与快速反应系统       | 258 |
| 8.1.2 基于 QRS 的产品开发前置期缩减 | 259 |
| 8.1.3 QRS 与物流的创新变革      | 261 |
| 8.1.4 基于供应链一体化的物流快速反应   | 264 |
| 8.2 PLM 与物流管理           | 267 |
| 8.2.1 PLM 的发展现状及趋势      | 267 |
| 8.2.2 关于产品生命周期管理系统      | 267 |
| 8.2.3 基于 PLM 的物流信息系统    | 270 |
| 8.3 电子商务与物流管理           | 271 |
| 8.3.1 电子商务的发展现状         | 271 |
| 8.3.2 电子商务的物流特点及发展趋势    | 272 |
| 8.3.3 电子商务的物流模式         | 273 |
| 8.4 服装业第四方物流的创新发展       | 284 |
| 8.4.1 第四方物流的发展背景        | 284 |
| 8.4.2 第四方物流的概念与创新       | 285 |
| 8.4.3 第四方物流在服装业的运用趋势    | 286 |

## 附录 291

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 附录 1 “天猫”关于延迟发货的处罚规定        | 291 |
| 附录 2 B2C 大家电团购物流配送模式        | 291 |
| 附录 3 基于 PLM 的农产品物流系统        | 292 |
| 附录 4 PLM 在手机行业的应用——第三方物流供应商 | 294 |
| 附录 5 英文缩略词及相关术语索引           | 295 |

## 参考文献 299

## 第1章 | 绪 论

### 知识要点:

本章依据物流的概念与定义,阐述服装物流的基本特征、功能、管理方法以及与供应链管理、信息化等的关系。

### 1.1 物流的概念和定义

#### (1) 物流的概念

关于“物流”起源的说法,有不同的版本。物流活动的最早文献记载出自英国,1918年,英国犹尼利弗的哈姆勋爵成立了“即时送货股份有限公司”,目的是在全国范围内把商品及时送到批发商、零售商和客户手中。美国关于物流的概念,最初被称为“实体分配”(Physical Distribution, PD)。1935年,美国销售协会阐述了PD的定义:“实体分配是指包含与销售有关的物质资料和服务,并伴随着从生产场所到消费场所流动过程中的各种经济活动”。

二战期间,美国从军事需要出发,在供应军火时,首先采用了“物流管理”(Logistics Management)对军火的运输、补给、屯驻等进行全面管理。二战后,“物流”一词被美国经营者应用到企业管理中,称为企业物流,主要是对产品的供销、运输、存储等活动进行综合管理。由此,Logistics 逐渐取代了 PD,成为物流科学的代名词。

物流是一个涉及社会经济各方面的复杂大系统,涵盖了从原材料供应商、制造商、批发商、零售商直到最终消费者即市场流通的全过程。

在经济活动中,商品实体或服务从生产领域向消费领域活动过程中产生的运输、配送、仓储、包装以及流通过程的再加工等构成了物流系统。广义的物流是指社会物质在一定的劳动组织条件下,凭借载体从供应方向需求方的定向移动;狭义的物流指商业物流,即发生在商品流通领域中,在一定劳动组织条件下,凭借载体从供应方向需求方将商品实体定向移动。

现代物流来源于消费者需求的拉动力,即由消费需求开始,依据物流系统各个环节的信息传递和反馈,通过企业生产经营活动,最终目的是满足消费者或客

户需求。

## (2) 物流和物流管理的定义

我国国家标准《物流术语》<sup>[1]</sup>中对物流的定义为:物流是物品从供应地到接收地的实体流动过程,根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机的结合;而关于物流管理的定义为:“为了降低物流成本达到客户所满意的服务水平,对物流活动进行的计划、组织、协调与控制”。主要是指在社会化生产经营过程中,为满足客户需求,根据物质资料实体流动的规律,应用管理的基本原理和科学方法,对物流活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督,使各项物流活动实现最佳的协调与配合,以降低物流成本,提高企业的物流效率 and 经济效益。

### 小知识——物流与流通

#### ① 物的概念

物:物流中“物”的概念是指一切可以进行物理性位移的物质资料。重点在于“物”必须发生物理性位移,而这一位移的参照系是地球。

物资:专指生产资料,有时也泛指全部物质资料或工业品生产资料。与物流中“物”的区别在于“物资”中包含相当一部分不能发生物理性位移的生产资料,这一部分不属于物流学研究的范畴,例如建筑设施、土地等。

物料:生产领域中的一个专门概念。生产企业习惯将最终产品之外的,在生产领域流转的一切材料(不论来自生产资料还是生活资料),如:燃料、零部件、半成品、外协件、生产过程中产生的边角余料、废料及其他各种废物统称为“物料”。

货物:交通运输领域中的专门概念。交通运输领域将经营的对象分为人和物两大类,除人之外,“物”的这一类统称为货物。

商品:商品和“物”的概念是互相包容的。商品中的一切可发生物理性位移的物质实体,也即商品中凡具有可运动要素及物质实体要素的,都是物流研究的“物”。商品实体仅是物流中“物”的一部分。

物品:生产、办公、生活领域常用的概念。在生产领域中,一般指不参加生产过程,不进入产品实体,而仅在管理、行政、后勤、教育等领域使用的与生产相关的或有时完全无关的物质实体;在办公生活领域则泛指与办公、生活消费有关的所有物件。

#### ② “流”、“流通”与“物流”

流:物流学中的“流”指物理性运动。

流通:“流”的要领和流通概念既有联系又有区别。

联系在于:流通过程中,物的物理性位移常伴随交换而发生,这种物的物理性位移是最终实现流通不可缺少的物的转移过程。而物流中“流”的一个重点领域是流通领域。

流与流通的区别:a. “流”不但涵盖流通领域也涵盖生产、生活等领域,凡是

有物发生物理性运动的都是“流”的领域。流通中的“流”从范畴来看只是全部“流”的一个局部;b. “流通”以实物物理性运动构成“流”的局部。流通领域中,商业活动的交易、谈判、契约、分配、结算等所谓“商流”活动和贯穿于期间的“信息流”等都不能纳入到物理性运动。

物流:是指物质资料从供给者到需求者的物理性运动,主要是创造时间价值和场所价值,有时也创造一定加工附加价值的活动。

摘自:王艳玲.现代物流实务与法律[M].北京:人民交通出版社,2001.

### (3) 物流管理的发展

从企业管理发展历程来看,生产管理始于19世纪末20世纪初,营销管理20世纪30年代开始实践。而物流活动作为客观存在的实体历史久远,但物流管理登上历史舞台仅有几十年时间,甚至在销售活动中常被忽视。直到20世纪90年代,物流管理才受到企业界的普遍重视。

#### ① 物流管理发展的原因

a. 计算机的普及。低成本硬件结合先进的软件、强大的数据处理功能,使管理人员可以把采购、制造到配送的全过程集成为物流系统进行管理;

b. 信息革命。越来越多的企业运用条形码、EDI(Electronic Data Interchange,电子数据交换)、因特网等信息技术传输商业数据,提高了物流及时信息的可获得性,使信息成为有效地、可持续地降低物流成本的重要因素;

c. 竞争环境的改变。基于时间的竞争使单一企业竞争模式逐渐转变为供应链之间的竞争。在这一竞争环境下,有效的物流管理是保证供应链协同运行通畅的必要条件。

#### ② 物流科技的发展动态

a. “物流管理”向“物流管理+物流工程”转变

重视物流过程的实现技术与装备(运输、储存、装卸搬运、包装、加工、配送、定位、检测、企业信息化及信息处理等);

b. “物流管理与工程”向“供应链管理与工程”转变

进一步认识信息和标准的作用与价值,重视供应链的信息化技术和标准化技术(供应链可视化管理与实现技术、供应链商务智能与决策支持技术、信息平台集成与协同技术、智能信息交换、集成与处理技术以及标准化体系建设等);

c. “重视物流”向“重视物流+采购”转变

重视基于物流和采购的集成技术和成套技术(基于采购的集成化设计技术、仿真设计与装配技术、过程控制技术与方法以及采购信息平台与共享技术等)。

#### ③ 物流日益增长的驱动因素

经济规制的放松;顾客消费行为的改变;技术进步(集成化、信息化、柔性化);零售商在渠道中的作用日益增大;贸易全球化、专业化和一体化。

### (4) 第三方物流

第三方物流(Third Party Logistics, 3PL),是相对第一方发货人和第二方收货

人而言的。通过与第一方或第二方的合作提供专业化的物流服务。第三方不拥有商品,不参与商品的买卖,而是为客户提供以合同为约束、以结盟为基础的系列化、个性化、信息化的物流代理服务。最常见的第三方物流服务包括设计物流系统、EDI能力、报表管理、货物集运、选择承运人和货代人、海关代理、信息管理、仓储、咨询、运费支付、运费谈判等。

### (5) 第四方物流

第四方物流是1998年由美国埃森哲咨询公司率先提出的,专门为第一方、第二方和第三方物流公司提供物流规划、咨询、物流信息系统、供应链管理等服务。第四方物流实际并不承担具体的物流运作活动。

第四方物流服务主要是指由咨询公司提供的物流资讯服务。咨询公司为物流公司进行物流系统分析诊断、提供物流系统优化和设计方案等。第四方物流公司必须具备良好的物流行业背景和经验,并且不需要从事具体的物流活动,也不用建设物流基础设施,只是对整个供应链或物流活动提供整合方案。

## 1.2 服装业的物流

服装业属于劳动密集型产业,现代物流管理刚刚起步。随着全球经济一体化的快速推进、信息工具的普及、竞争环境的变化及物流业自身的发展,物流管理已逐渐受到服装企业经营者的重视。

### 1.2.1 服装物流的特征

20世纪80年代中期,随着“快速反应”(Quick Response, QR)和“敏捷销售”(Lean Retailing, LR)的兴起,供应链环境下的物流管理思想得以广泛应用。

#### (1) 服装物流管理的主要任务

- a. 以实现客户满意为第一目标;
- b. 以企业整体有效产出最优为目的;
- c. 以信息技术为管控手段;
- d. 以效率为重,强调效果。

#### (2) 服装物流管理的目的

实施服装物流管理的目的是尽可能以最低的成本实现既定的客户服务水平,即寻求服务优势和成本优势的一种动态平衡,并由此创造企业在竞争中的战略优势。根据这一目标,物流管理要解决的基本问题是将合适的服装产品,以合适的数量和合适的价格,在合适的时间和地点提供给客户(或消费者)。

### (3) 服装物流管理的主要内容

- a. 合理利用来自销售终端并贯穿于供应链中共享的销售和库存信息;
- b. 科学规划生产计划、库存决策和物流配送;
- c. 有效地满足市场需求、降低库存、快速配送;
- d. 缩短从制造、分销、零售直至消费者的供应链产品周期;
- e. 提高资金周转率;
- f. 减少零售店的剩货率和缺货率。

### (4) 服装物流的时间性

从商品角度分析,服装是一种淘汰率极高的消费品。服装流行趋势的演变不仅受到政治、经济、文化等多方面因素的影响,更直接受到人们约定俗成的社会伦理道德、风俗习惯等左右。然而,服装从企划、设计、出样、生产、流通到零售,“时间性”是市场运作第一要素。

## 案例 1-1——美国的服装 QR 战略

005

20 世纪 80 年代,美国实施快速反应战略时曾做过调查:一件普通的服装商品从原材料到消费者手中的产品周期约 66 周,其中 23 周处于纤维和面辅料工艺流程阶段,再经过 24 周形成成衣,最后在流通领域停留 19 周;在整个产品周期中仅有 11 周时间处于加工状态,使产品增值,而其他 55 周处于库存或运输状态。

为了缩短纺织服装产品周期,美国服装 QR 合作企业先后引入了物料需求计划(MRP)、制造资源计划(MRP II)、企业资源计划(ERP)等管理方法,在此基础上形成了供应链管理(SCM)系统。20 世纪 90 年代开始,Wal-Mart 等大型零售商实施并推动了快速反应和敏捷销售战略,加快了企业间的信息交流,在实现有效销售和降低库存成本方面取得了显著成果,服装整个产品周期缩短至 22~23 周。

随着顾客(客户或消费者)期望值的不断提高,企业必须提供更高水平的服务。20 世纪 70 年代,美国服装制造商普遍接受的服务水平是交货提前期 7~10 天,订单完成率 92%;80 年代,提前期缩至 5~7 天,订单完成率上升为 95%;90 年代,最低限度的提前期为 3~5 天,订单完成率 98%。而国内著名服装休闲品牌企业通过流程再造,强调服装供应商(加工企业)必须按期交货,如要求交货提前期至多三天,订单完成率要求达到 95% 以上。由此可知,物流管理关注的是获得产品时间的便利性。简而言之,企业是否有顾客需要的产品,顾客能否拿到现货?因此,企业物流管理的核心或最终目的是在时间、便利性等方面使顾客满意。